Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

TEZE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kompetenční modely ve vybrané organizaci

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Autor: Bc. Zuzana Drncová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

K zaměstnanci se přistupuje jako k nepostradatelnému článku ve společnosti, k jeho kompetencím jako k nástroji, který vede k dosahování strategických cílů společnosti a ke zvyšování zisku. Kompetenční model je, v dnešní době, nástroj nezbytný k řízení lidských zdrojů a moderní řízení se bez něj neobejde. Využitelný kompetenční model vychází ze skutečného popisu činnosti a současně požadavků na pozici.

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit požadované manažerské kompetence ve vybrané společnosti a navrhnout konkrétní kompetenční model.

Na základě analýzy současného pohledu na kompetence a následného výzkumu formou dotazníkového šetření s pomocí strukturovaného dotazníku je vytvořen základní seznam kompetencí manažera. Za využití zjištěných informací následuje kvalitativní výzkum ve formě rozhovorů s respondenty, kteří k vytvoření návrhu konkrétního kompetenčního modelu přispějí.

Konkrétní výsledek práce spočívá v pojmenování manažerských kompetencí ve vybrané společnosti a jejich dalším využití pro vytvoření kompetenčního modelu pro technickou pozici vedoucího vývoje softwaru. Jeho vytvoření slouží pro další personální činnosti.

Klíčová slova

Manažer, kompetence, kompetenční modely, znalosti, schopnosti, dovednosti, organizační struktura, organizace, výzkum.

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a poté zhodnotit požadované manažerské kompetence ve vybrané společnosti, hlavním výstupem potom konkrétní kompetenční model.

Metodika

Cíle bylo dosaženo, na straně teoretické, seznámením se s všeobecnými znalostmi z oblasti kompetencí, a na straně praktické využitím zjištěných informací a aplikací do konkrétního kompetenčního modelu.

Teoretická část v sobě zahrnula všeobecné seznámení s oblastí kompetencí, dále se věnovala různým přístupům k vybraným kompetencím a jejich využití. Závěr teoretické části byl věnován shrnutí zjištěných poznatků.

Na teoretickou část navázala část praktická, která probíhala v několika etapách.

V první fázi byl uskutečněn kvalitativní výzkum formou sběru dat o společnosti a kompetencích ve společnosti. Formou analýzy byly získané informace vyhodnoceny. Následující výzkum byl proveden kvantitativní metodou dotazníkového šetření. Cíli bylo zjištění, jaké kompetence podřízení u nadřízených vnímají a výběr 8 základních kompetencí, které podřízení od nadřízených vyžadují. Ke komparaci manažerských kompetencí posloužil seznam kompetencí, který vyplynul z teoretických východisek a seznam, který vznikl předchozím kvantitativním výzkumem. Další výzkum byl uskutečněn formou rozhovorů za pomoci kompletního seznamu kompetencí spolu s popisem jejich úrovní. Seznam byl vytvořen na základě předchozího výzkumu a konkrétního popisu činnosti pozice, pro kterou byl v závěru vytvořen kompetenční model. Výstupem byl výčet konkrétních požadovaných kompetencí a určení úrovně požadované kompetence u dané pozice. Tvorba kompetenčního modelu proběhla za využití výsledků předchozích výzkumů. Finální model byl vytvořen v SW MS Excel.

Na celý výzkum navázaly v závěru praktické části návrhy na konkrétní využití vytvořeného kompetenčního modelu a návrhy na zlepšení procesů, které přímo souvisí s tématem této práce, probíhajících ve vybrané společnosti. Konečným výstupem práce, kompetenčním modelem pro vybranou pozici byl splněn hlavní přínos diplomové práce.

Výsledky a konkrétní doporučení

Pokud má společnost zájem využít potenciálu zaměstnance, je nezbytné, aby znala jeho schopnosti, dovednosti a kompetence. Bez kompetentních manažerů a zaměstnanců nelze dosahovat stanovených cílů a zvyšovat zisk společnosti. Kompetentní zaměstnanec je konkurenční výhoda společnosti.

V rámci teoretických východisek byl získán komplexní pohled na problematiku kompetencí z pohledu odborníků, výsledků průzkumů a informací z institucí, které byly zdrojem informací získávaných několikaletým sběrem dat. Současně byla získána vstupní data pro praktickou část, konkrétně přehled základních manažerských kompetencí spolu s popisem jejich úrovní. Tímto byl splněn jeden z dílčích cílů – seznámení se s všeobecnými znalostmi z oblasti kompetencí.

K hlavnímu cíli, identifikaci a zhodnocení požadovaných manažerských kompetencí ve vybrané společnosti, směřovaly i další dílčí cíle, které jsou součástí praktické části práce.

Analýzou vnitřních předpisů a dokumentů byl vytvořen seznam kompetencí požadovaných od manažerských pozic. Tento seznam byl komparován se seznamem kompetencí, které vyplynuly z teoretických východisek. Na straně společnosti se vyskytly navíc požadavky po kompetencích, které úzce souvisí s jejím zaměřením. Kompetence vzešlé z teoretických

východisek výsledný výstup velmi dobře doplnily a pro konečný seznam, který posloužil pro další výzkum, byly velkým přínosem.

Dotazníkovým šetřením byl zjištěn pohled podřízených na své nadřízené, konkrétně kompetence, které jsou jimi u jejich nadřízených vnímány a současně kompetence, které jsou jimi u nadřízených preferovány. Mezi nejméně vnímanými kompetencemi se objevily převážně kompetence, které od svých nadřízených podřízení současně vyžadují nejméně.

Tímto šetřením byl splněn hlavní cíl práce. Manažerské kompetence byly identifikovány nejenom z interních předpisů a dokumentů, ale i ze strany podřízených, kteří navíc, ze svého pohledu, zhodnotili jejich využití v profesním životě.

Přidaná hodnota této práce je spatřována ve vytvoření návrhu kompetenčního modelu na konkrétní manažerskou pozici.

Pro tento cíl byla vybrána pozice vedoucího vývoje SW. Velkým přínosem byla spolupráce se zaměstnanci, kteří s touto pozicí přímo souvisí, s nadřízeným dané pozice (technickým ředitelem), s vedoucím vývoje SW, kolegyní (technickou asistentkou) a podřízeným. Díky jejich součinnosti a opakované spolupráci s ředitelem technického úseku vznikl podklad pro design kompetenčního modelu. Ředitel technického úseku současně ocenil tvorbu modelu s danými osobami, konečný výstup tak může vycházet přímo z praxe.

Návrh kompetenčního modelu byl vytvořen v tabulkovém procesoru MS Excel, byla v něm zahrnuta základní identifikace pozice, zaměstnance a úrovně požadovaných a dosažených kompetencí a obecných dovedností. Výstupem byl souhrn dosažených hodnot a tím i podklad, se kterým lze v praxi dále pracovat.

Práce ukázala možnost, jaké výstupy lze od zaměstnanců na daných pozicích získat a ty pak využít pro další personální procesy. Nejedná se však o jednorázovou činnost s okamžitým výsledkem. Jedná se o náročný proces s mnoha vstupy. Na začátku je nutná podpora vedení a potom také vtažení zaměstnanců nejenom do problematiky, ale hlavně do přínosu výsledku.

Společnosti je doporučeno vytvořit nejdříve kompetenční modely pro TOP management, tedy pro jednotlivé ředitele úseků a dále pro ostatní řídicí pozice. Dá se předpokládat, že v rámci stanovování kompetencí doznají změn i popisy činností, které s kompletním výčtem kompetencí v současné době nepracují. Co se týká procesů, ve kterých by se kompetenční modely daly využít, je doporučeno začít u výběru nových zaměstnanců, kde bude snadnější určit úrovně požadovaných kompetencí a základních dovedností, v adaptačním procesu poslouží k hodnocení vývoje nového zaměstnance, v ročním hodnocení zaměstnanců poskytne nástroj hodnocení a současně nástroj ke stanovení nových cílů v oblasti rozvoje.

Jako ideální je spatřováno vytvoření informačního systému, který propojuje jednotlivé položky s konkrétními zaměstnanci, v tom případě by se upustilo od formuláře v MS Excel a vše by bylo obsluhováno z jednoho místa. IS by dále poskytoval okamžitou zpětnou vazbu

a jiné, podle potřeby nastavené, výstupy. Zde by bylo nutné zvážit také náklady, a to jak finanční tak i časové, na pořízení takového systému.

Vybrané použité zdroje

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Vyd. 2. Překlad Dana Lisá. Praha: Portál, 2011, 375 s. ISBN 978-807-3679-309.

[3] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, 407 s. ISBN 978-802-6202-196.

[4] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

[5] KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 127 s. ISBN 978-802-1063-846.

[6] KUBEŠ M.; SPILLEROVÁ D.; KURNICKÝ R., *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

[7] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

[8] Metodika tvorby kompetenčního modelu - Rozvoj lidských zdrojů na MÚ Valašské Meziříčí. *Esf* [online]. 2012 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: http://www.esfcr.cz/projekty/rozvoj-lidskych-zdroju-na-mu-valasske-mezirici?highlightWords=CZ.1.04%2F4.1.01%2F57.00071

[9] *Národní soustava povolání* [online]. 2012 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: http://www.nsp.cz/

[10] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.